



21 世纪高等院校应用型规划教材

人力资源 开发与amp;管理

主 编 陈永秀

副主编 刘治跃 曾 敏

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

21 世纪高等院校应用型规划教材

人力资源开发与管理

主 编 陈永秀

副主编 刘治跃 曾 敏

 **北京理工大学出版社**

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书在人力资源管理概述和工作分析的基础上, 逐章阐述如何做人力资源规划, 如何认识、测评人员德才素质, 如何选拔招聘员工, 如何进行培训教育与潜能开发, 如何进行组织与员工职业生涯规划, 如何科学使用员工, 如何激发员工工作积极性与创造性, 如何考核评价员工的绩效, 再论述如何通过薪酬管理留住员工的人心, 如何进行劳动关系管理, 最后落脚点为如何构建一个优秀团队。

本书借鉴美国、日本、德国在人力资源管理方面的优缺点, 博采众长, 并努力做到本土化。

本教材适合作为本、专科高校管理类专业人力资源管理教学用书, 也可供爱好人力资源管理的人士学习与参考。

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发与管理/陈永秀主编. —北京: 北京理工大学出版社,
2007. 8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 1067 - 6

I. 人… II. 陈… III. ①劳动力资源 - 资源开发 - 高等学校 - 教材
②劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 119034 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http:// www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京国马印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张 / 20. 25

字 数 / 416 千字

版 次 / 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 3000 册

定 价 / 32. 00 元

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 吴皓云

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前 言

美国在总结第二次世界大战后经济高速发展时，自称“三分靠技术，七分靠管理”；而日本则把先进的科技和先进的管理，形象地比作是经济高速增长的两个“轮子”。“管理出效率”、“管理出质量”已成为现代人们的共识。对一个组织而言，管理的资源主要有人力资源、财力资源、物力资源、技术资源、信息资源、时间资源等，其中其他资源都是相对固定不变的，只有人力资源是最活跃的因素，是管理的核心，必须靠人去理财，靠人去用物，靠人去使用技术，靠人去支配时间，靠人去沟通信息，才能让管理活动正常运转起来，实现管理预期目标，所以管理活动的关键是人力资源的管理。国家之间的较量，关键在于人才的较量，国家之间的差距主要体现在人力资源素质的高低上；企业竞争的关键更是人才的竞争，企业之间的差距主要也体现在人力资源素质的高低上。

我们研究人力资源管理，一方面要让组织决策层、管理层重视人力资源管理，懂得人力资源管理，深刻领会科教兴国，人才兴企，得人才者得天下的真谛。另一方面通过人力资源管理教学普及性地提高人力资源的整体素质，让“以人为本”真正深入人心，落到实处，造福于社会。

本书是作者从事 20 多年人力资源管理工作经验的积淀，是作者从事 10 余年人力资源管理理论教学的总结，是在借鉴许多专家学者研究成果的基础上，将理论与实践科学结合的成果。本书以一位初涉人力资源管理工作者从事该项工作的流程为脉络展开，在人力资源管理概述和工作分析基础上，逐章阐述如何做人力资源规划，如何认识、测评人员德才素质，如何选拔招聘员工，如何进行培训教育与潜能开发，如何进行组织与员工职业生涯规划，如何科学使用员工，如何激发员工工作积极性与创造性，如何考核评价员工的绩效，再论述如何通过薪酬管理留住员工的人 and 心，如何进行劳动关系管理，最后落脚点为如何构建一个优秀团队，并且借鉴美国、日本、德国在人力资源管理方面的经验，博采众长，使人力资源管理如何本土化，适合中国特色社会主义建设。

本书具有以下特点：

一是创新性与前瞻性：首先，在内容方面吸收了许多专家和学者及我们自己新的研究成果，逻辑顺序更清晰、更科学。如先进行工作分析，再做人力资源规划；先识人，再选人、育人、用人、激人、评人、留人。各章在介绍基本理论的基础上先讲操作方法再讲操作程序。其次，框架新颖，全书各章均有学习目标、开章案例、模拟训练与案例分析、复习思考题及操作流程范例。再次，创造性地增加了对人性的洞察与分析、科学合理的用人之道、创建优秀团队、员工职业生涯规划设计和人力资源管理工作流程等内容。

二是针对性与实用性：本教材主要针对高校师生教学，具有应用性和可操作性的特点，让学生了解是什么以及怎么做，而不必研究为什么，注重业务操作能力和实际应用能力的培养。有利于学习者学以致用，能帮助师生解决人力资源管理实际工作中所遇到的主要问题。

三是教与学互动性：书中各章自成体系，全书浑然一体，理论讲解与实际操作训练相结合，既方便老师教学，又利于学生自学，充分调动了教师的教和学生的学两个积极性，有利于高校培养复合型、应用型人才。

四是科学性与本土化：人力资源管理起源于发达资本主义国家，我们应如何借鉴其先进的管理模式，使其适合中国国情，符合中国人事政策与企事业单位现状，促进中国人力资源素质的全面提高，促进中国人力资源管理科学化、现代化和本土化。

本书适合作为高校人力资源管理课程教学用书，也可供爱好人力资源管理的人士学习与参考。

本书由陈永秀教授编写第4、7、8、9、10、11章，刘治跃编写第1、3、6、14章，曾敏编写第2、5、12、13章。全书由主编陈永秀总纂、定稿。我们在编写过程中参考了国内外许多版本的相关教材，在此一并对原作者表示衷心地感谢。也感谢出版社的大力支持。由于水平有限、时间仓促，书中难免有错误或不妥之处，敬请专家和广大读者批评指正。

编者

目 录

第1章 人力资源开发与管理概述	(1)
第一节 人力资源与人力资源管理	(2)
第二节 人力资源开发与管理理论的产生与发展	(10)
第三节 中国人力资源开发与管理的现状和展望	(14)
第2章 工作分析	(25)
第一节 工作分析概述	(26)
第二节 工作分析的方法与程序	(31)
第三节 工作说明书	(38)
第四节 岗位评价	(42)
第3章 人力资源规划	(47)
第一节 人力资源规划概述	(47)
第二节 人力资源需求、供给预测与平衡	(52)
第三节 人力资源规划的程序与编制	(63)
第4章 识人技术	(69)
第一节 人的本性探索	(69)
第二节 定性识人技术	(72)
第三节 定量识人技术	(75)
第5章 员工招聘	(91)
第一节 员工招聘概述	(92)
第二节 员工招聘的途径	(98)
第三节 员工招聘的程序与甄选方法	(102)
第6章 员工培训	(115)
第一节 员工培训概述	(115)
第二节 员工培训需求分析	(121)
第三节 员工培训计划与实施	(125)
第四节 员工培训的效果评估	(130)
第7章 职业生涯设计	(137)
第一节 职业生涯管理概述	(138)
第二节 职业生涯的选择	(141)

第三节 员工职业生涯的发展与设计	(148)
第8章 人员使用	(159)
第一节 配置人力资源	(159)
第二节 用人模型	(164)
第三节 用人艺术	(167)
第9章 员工激励	(184)
第一节 激励理论及管理应用	(184)
第二节 激励的原则与类型	(196)
第三节 激励员工的方法	(200)
第10章 绩效考评	(211)
第一节 绩效考评概述	(212)
第二节 绩效考评方法	(217)
第三节 绩效考评工作程序	(222)
第11章 薪酬管理	(235)
第一节 薪酬概述	(235)
第二节 工资制度	(240)
第三节 薪酬的有效管理	(244)
第12章 劳动关系管理	(260)
第一节 劳动关系的概述	(260)
第二节 劳动合同管理	(264)
第三节 劳动争议及处理	(272)
第13章 创建优秀团队	(282)
第一节 优秀团队的概述	(282)
第二节 团队文化的塑造	(285)
第三节 优秀团队的创建与管理	(292)
第14章 国外人力资源管理的几种模式	(300)
第一节 美国企业的人力资源管理模式	(301)
第二节 日本企业的人力资源管理模式	(304)
第三节 德国企业的人力资源管理模式	(307)
第四节 国外人力资源管理的经验与借鉴	(311)
参考文献	(317)

第1章

人力资源开发与管理概述

学习目标

掌握人力资源的含义与特点,掌握人力资源开发与管理的内容,熟悉人力资源管理理论发展的三个阶段,了解中国人力资源开发与管理现状及发展趋势。

开章案例

位于华浦高科技工业园区的锦程集团公司,创建六年以来,无论在绩效,还是在扩建速度与规模上都取得了骄人的业绩。它从一家小型软件开发公司迅速成长为一家业务几乎覆盖信息产业所有主要领域的集团公司,发展之快,令人暗暗称奇。这自然引起企业界及传媒的关注。在最近该集团举行的有关其跨世纪发展计划的新闻发布会上,集团董事长任俊奇先生接受了多家媒体的采访。当被问及集团成功的诀窍时,这位不到40岁的电子工程博士莞尔一笑,侃侃而谈。

任董事长说,我们的秘诀无它,无非就是“重才”二字。本企业管理哲学的核心,就是视人力资源为成功之本,尤其是那些被称为人才的那些具有超常潜质与才能的人,他们是企业的精英与骨干。这里所说的才能,既可以是专业技术性的,也可以是综合管理性的。任先生指出,重才本是我国的传统,用贤养士,古已有之,孟尝君门客三千,刘备三顾茅屋等都是千古美谈。具体说来,重才体现在我们的“八才”方针上,这就是:引才、识才、容才、用才、育才、信才、护才和奖才。

任先生进一步解释道:引才就是通过一切渠道来吸引人才。识才就是要伯乐的眼力。我们决不单单凭学历、证书来定取舍。应聘者都要经过认真的测试和考评,进行初选,然后还要经历半年的试用实习期,才做出录用决策。容才就是要容人的雅量,不忌避贤者,怀公正之心。用才就是指用人之长,以尽其才,不致埋没、误用而浪费人才。育才就是对人才不仅要使用,还要教育培养,使其长处和潜能得到进一步发扬和开发,弱点得以补足与纠正。信才就是要充分信任人才,做到用人不疑,放手让他发挥其创造性。任先生说,既然录

用时筛选严格,就应充分信任。他特别提到他十分欣赏的美国成功企业之一的惠普公司,作为使命说明书中的第一要义:“我们坚信我们的每一位员工,都是会自觉地尽力做好自身的工作的。”护才则指爱护人才,保护其合法权益不受损害,并慎于惩罚,以教育鼓励为主,允许犯错误,改了就好。最后是奖才,这不仅指本公司对员工所付薪酬要维持在全行业最高水平,而且敢于重赏确有成就者,不惜重金,使人才所获确能与其所值与所献一致。任先生含笑说道:“能广纳天下之英才而用之,此乃人生之至乐也。”

强调人力资源,即员工队伍对企业的重要性,任董事长列举了20世纪60年代美国电机业两大巨头,即“通用电气”(GE)与“西屋”公司(WH)同时进入喷气航空发动机制造业而结果迥异的例子。通用电气公司是购并了一家现成的发动机制造公司,在资金、设备上给予大量投入,但人力上却基本使用原班人马,结果取得巨大成功,迄今仍是全球三家最大喷气发动机制造商之一。西屋公司也未吝惜资本,但却在新址上另建新厂,招收人马,企图开启新机,结果血本无归,铩羽而退。这说明了一支训练有素、经验丰富的人才队伍是何等重要。

任董事长在结束其经验之谈时,引用了美国一位成功的大企业家说过的一句壮语,给人以极深刻的印象与启迪。这位著名的企业家说过:“你把我公司全部资产都拿走吧,可是得把我的人才留下。那么,只要五年,我就准能把所失去的一切完全恢复。”

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源的含义与特点

(一) 人力资源的概念

人力资源是与自然资源或物质资源相对应的概念,有广义人力资源和狭义人力资源之分。广义的人力资源是指以人的生命为载体的社会资源,凡是智力正常的人都是人力资源。狭义的人力资源则是智力和体力劳动能力的总称,也可以理解为为社会创造物质文化财富的人。人力资源指一个国家或地区具有或将具有为社会创造物质财富和文化财富的、从事体力劳动和智力劳动的人口的总称,包括数量和质量两个指标。

与人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源和人才资源,准确地把握这些概念和它们之间的相互关系,有助于我们准确地理解人力资源的实质、内涵及其重要性。

人口资源是指一个国家或地区的人口总体,具体的、个体的人是其基本形态;它主要表明的是数量概念,是最基本的概念。劳动力资源是指一个同家或地区有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口的总和,侧重于劳动者数量。这个概念既强调劳动者应具有一定的劳动能力,又强调在规定的劳动年龄内,通常是指16~60岁之间的劳动者。人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称,它是指

杰出的、优秀的人力资源，着重强调人力资源的质量。它们之间的关系如图 1-1 所示。

人力资源按就业情况分为在业人员、失业人员、就学人员、服兵役人员、家庭闲居人员和其他人员。按劳动年龄划分，包括未达到劳动年龄的 16 岁以下的青少年，处于劳动年龄的青壮年和超过劳动年龄的老年人。按人力资源的实现程度又分为潜在人力资源，即就学人员和服兵役人员；现实人力资源，即未达到劳动年龄、处于劳动年龄和超过劳动年龄的在业人员，这是人力资源的主体部分；闲置人力资源，即失业人员和未到社会求职的家庭闲居人员。人力资源中处于劳动年龄的那一部分人口构成劳动力资源。劳动力资源、未达劳动年龄的青少年以及超过劳动年龄的老年人口构成人力资源（不包括其中丧失劳动能力的人口）。人力资源是现实人力资源和潜在人力资源的统一。人力资源的构成如图 1-2 所示。

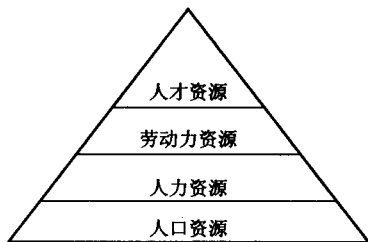


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源四者数量关系

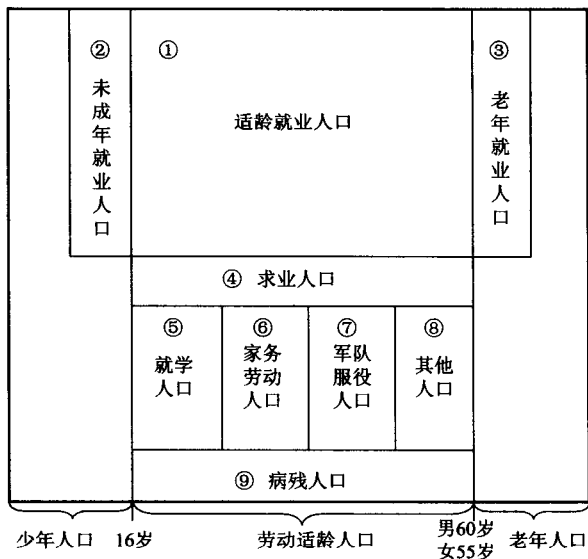


图 1-2 人力资源数量构成图

（二）人力资源的特点

任何组织的管理活动必须具备人力资源、财力资源、物力资源、技术资源和信息资源五种基本资源，其中人力资源是最活跃、最具有能动性的核心因素，其他资源的作用都必须通过人这个因素才能得到充分发挥。人力资源的特点：

1. 人力资源的生物性与社会性

人首先是一种生物,人力资源也就具有生物性。同时,人总是处于一定的社会环境中,与之相应的人力资源也是处于一定的社会环境中。人力资源的形成、配置、利用、开发是通过社会分工来完成,是以社会的存在为前提条件的。而且,人口、人力和劳动力资源既是人类社会活动的结果,又是人类社会存在和活动的前提。因此,人力资源本质上是一种社会资源。

2. 人力资源的能动性

人具有主观能动性,对自身和外界有清晰的看法,具有对自身行动做出抉择、调节自身与外部关系的社会意识。敬业,爱业,积极工作,创造性地劳动,这是人力资源能动性的最主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。人类不仅能适应环境,还能积极地改造环境。人力资源的能动性表现在知识和技术的创新、功利化的倾向和自我强化等方面。人类的自我调控功能使其在从事经济活动时,总能处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,能根据外部环境的可能性、自身条件和愿望,有目的地确定经济活动的方向,具体地选择、运用外部资源或主动适应外部资源。但是如果管理者对人力资源使用不当,人力资源也具有破坏性。

3. 人力资源的时限性

作为个体的人具有生命周期,其中具有劳动能力的时间又是生命周期中的一部分。因此,人力资源的形成、开发、使用都受到时间方面的制约和限制。人力资源的时限性主要表现为:①人的生命过程的不同阶段,有不同的生理和心理特点,对于人力资源的形成、作用的发挥也各有不同的最佳时期。②作为人力资源主要内涵的知识和技术是人们实践经验的产物,具有一定的时限性。在一定的时间里,这些知识和技术能够发挥它的最佳应用效用;如果闲置不用,超过一定时限,这些知识和技术就可能因陈旧、老化、过时而变得无用。尤其在科学技术和信息发达的现代社会,知识和技术的更新换代速度加快,最佳应用期一再缩短,人力资源的时限性更应得到重视。但从人类延续过程的角度观察,上一代人把知识、技术、技能、经验传给下一代,代代相传,构成永无止境的知识长河。

4. 人力资源的资本性

人力资源是资本性资源,可以投资并得到回报。但与物质资本的被动性不同,人力资本具有能动性。人力资本是一种活的资本,是劳动者能力和价值的资本化,有自己的意识、需要、权利和感情,可以能动地进行自我投资、自主择业和主动创业。人力资本可以自我增值、自我利用。

5. 人力资源的再生性

任何一种自然资源一旦灭绝或耗尽,就不可能再生,但人力资源却可以再生。人力资源的再生包括人口的再生产和劳动力的再生产。通过人口总体和劳动力总体内个体的不断更换、更新和恢复的过程,实现人口的再生产和劳动力的再生产。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,它除了遵守一般生物学规律之外,还受人类意识的支配和人类

活动的影响。

二、人力资源开发与管理含义与学科特点

(一) 人力资源开发与管理含义

作为最主要的资源，人力资源必须进行科学而有效的开发与管理，才可能最大限度地造福社会、造福人类。我们可以从两个方面去理解人力资源的开发与管理。

1. 对人力资源外在要素——量的管理

凡社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置，在生产过程中人力和物力在价值量上的比例是客观存在的。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行适当的培训、组织和协调，使两者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理

对人力资源内在要素的管理指对人的心理和行为的管理。就人的个体而言，主观能动性是积极性和创造性的基础，而人的思想、心理活动和行为都是人的主观能动性的表现。

就人的群体而言，每一个个体的主观能动性，并不一定能形成群体功能的最佳效应，因为有一个内耗的问题。只有群体在思想观念上一致，在感情上融洽，在行动上协作，才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和，实现管理的放大功效 $1+1 \geq 2$ 。

对人力资源质的管理，就是指采用科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制与管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

总之，人力资源的开发与管理，指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制与协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，以实现组织目标。

(二) 人力资源开发与管理研究的内容（图1-3）

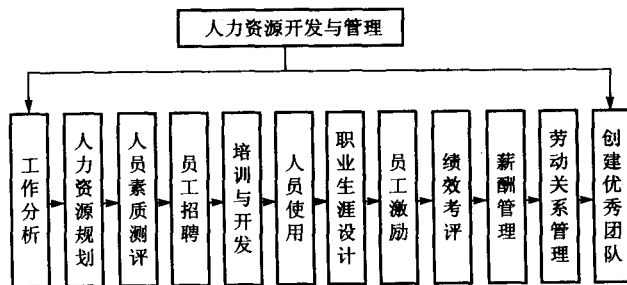


图1-3 人力资源开发与管理研究的内容

（三）人力资源开发与管理的学科特点

人力资源开发与管理成为一门科学，是最近二三十年的事情，它是社会化大生产、现代技术高度发达、市场竞争全球化和白热化的产物，其主要理论诞生于美国等发达国家。我们应该从中国的实际情况出发，借鉴发达国家人力资源开发与管理的研究成果，解决中国人力资源开发与管理中的实际问题。

人力资源开发与管理作为一门学科，具有以下特点：

1. 综合性

人力资源的开发与管理是一门相当复杂的综合性科学，需要综合考虑种种因素，如，经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、生理因素、民族因素、地缘因素等等。它涉及经济学、社会学、人类学、心理学、人才学、管理学等多种学科，是一门综合科学。

2. 实践性

人力资源开发与管理的理论，来源于实际生活中对人力资源管理的经验，是对这些经验的概括和总结，并反过来指导实践，接受实践的检验。

3. 发展性

人们对客观规律的认识总要受一系列主客观条件的制约，不可能一次完成，总是需要一个漫长的认识过程。因此，各个学科都不是封闭的、停滞的体系，而是开放的、发展的认识体系。作为一个新兴学科，人力资源开发与管理更是如此。

4. 民族性

人不是静止的物体，人的行为深受时间、空间和其思想观念、周围环境和感情的影响，而人的思想感情无不受到民族文化传统的制约。因此，人力资源的开发与管理带有鲜明的民族特色。不顾民族特点对他国的经验盲目搬用，在人力资源开发与管理领域最为有害。

以美国和日本为例，它们皆为资本主义制度，都搞市场经济，但两国在人力资源开发与管理上差别甚大。美国是个人主义的资本主义，人力资源的特点是“契约人”，“按契约办事”是美国人的通行原则；相应的，在人力资源开发与管理上，实行的是自由雇用制，这是一种个人之间高度竞争的“压力型”劳动制度。日本则不同，它是家族主义的资本主义，有儒家文化重群体、尊长辈、讲内和的传统，使其人力资源的特点是“家族人”，“忠于企业大家庭”是日本人的行为准则；相应地，在人力资源开发与管理上，实行的是终身雇用制，这是一种个人之间密切合作的“吸力型”劳动制度。美日在人力资源开发与管理上的差异，就其主导的方面而言，是东西方文化差异的集中表现，谁都无法主观地加以改变。

5. 社会性

作为宏观文化环境的一部分，社会制度是民族文化之外的另一重要因素。现代经济是社会化程度非常高的经济，在影响劳动者工作积极性和工作效率的诸因素中，生产关系（分配制度、领导方式、劳动关系、所有制关系等）和意识形态是两个重要因素，而它们都与

社会制度密切相关。我们在借鉴和研究不同国家的人力资源开发与管理的经验时，千万不要忘记这一点。

例如中国与日本同为东方民族，都具有以儒家文化为主的民族文化传统，在人力资源开发与管理上，都在一定程度上把“家庭”观念转移到企业中，形成团结互助、内和外争的格局。但由于两者的社会制度不同，在企业这个大家庭中，管理者与被管理者之间，在中国是“同志关系”，在日本则是“父子关系”。

三、人力资源开发与管理的任务

在一切资源中，人力资源是第一宝贵资源，因此它成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理水平，不仅是当前发展经济、提高竞争力的需要，也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证。具体来讲，人力资源开发与管理的目标和任务是：

（一）取得人力资源最大的使用价值

根据价值工程理论：

$$V(\text{价值}) = F(\text{功能}) \div C(\text{成本})$$

价值等于功能与成本之比，若要使 V 增加，有四种办法：① 功能提高，成本不变；② 成本降低，功能不变；③ 成本提高，功能提高得更多；④ 功能提高，成本降低。

其中第四种办法最理想，被称做大价值、高功能、低成本目标管理原则。这个大、高、低原则，符合用尽量少的价值创造出尽量多的价值原则，就是在尽量少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富。在人力资源方面，就是通过合理的开发与管理，实现人力资源的精干和高效。我国劳动人事制度的改革，其根本目标就在于此。具体为：

人的使用价值达到最大 = 最大限度地发挥人的有效技能

人的有效技能 = 人的劳动技能 $\times$ 适用率 $\times$ 发挥率 $\times$ 有效率

其中，适用率 = 适用技能 $\div$ 拥有技能（即是否用其所长）

发挥率 = 耗用技能 $\div$ 适用技能（即干劲如何）

有效率 = 有效技能 $\div$ 耗用技能（即效果怎样）

人力资源管理就是通过努力提高适用率、发挥率和有效率，达到人尽其能，才尽其用，最终实现组织利润最大化的目标。

（二）发挥人力资源最大的主观能动性

美国学者通过调查发现：按时计酬的员工每天只需发挥自己 20% ~ 30% 的能力，就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性，其潜力可发挥出 80% ~ 90%。两相对比，差距如此悬殊，可见发挥人的主观能动性是人力资源开发与管理的十分重要的目标和任务。

影响人的主观能动性发挥的主要因素有三方面：

1. 价值标准和基本信念——基本因素

人的主观能动性的大小主要受动机驱动。对人的行为动机产生深刻影响的是人的价值标准和基本信念。“为国捐躯最光荣”的价值标准和“有我无敌”、“人在阵地在”的坚强信念,是产生以一当十、视死如归的战斗英雄和一系列可歌可泣的英雄事迹的真正动力。反过来,“保命最重要”的价值标准和“趋利避害乃人之本能”的基本信念,则是产生逃兵、胆小鬼和战场上一系列怯懦行为的温床。商场如战场,经济活动与军事活动有许多相通之处,价值标准和基本信念对人的主观能动性的制约作用即是其一。

具体而言有三个层次:① 社会价值观;② 群体价值观;③ 个人价值观。

2. 现实的激励因素——实际因素

现实的激励因素之优劣,决定了对员工工作动机激发的强弱,只有强有力的激励,才会出现员工主观能动性的高涨。一般而言,现实的激励因素主要包括八方面内容:① 任用情况;② 信任程度;③ 晋升制度;④ 工资制度;⑤ 奖励制度;⑥ 处罚制度;⑦ 参与程度;⑧ 福利状况。

3. 偶发因素

偶发因素指在组织中发生的一些偶然事件,会影响组织成员主观能动性的发挥。如称赞、表扬、友好的表示、善意的交往、尊重的举动,这些积极的偶发事件,会增加组织成员的满意感、归属感、成就感、责任感,激发出更大的主观能动性。反之,讽刺、挖苦、批评、贬损、冷落、不公正地对待、不友好的举动、恶意的中伤等消极的偶发事件,则会减弱或破坏组织成员的满意感、归属感、成就感和责任感,甚至产生不满和敌意,其主观能动作用也就无从谈起了。

(三) 拓展组织人力资本,培养全面发展的人

人类社会的发展,无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展,最终的目的都要落实到人——一切为了人本身的发展,为了不断地提高人的工作、生活质量,使人变得更富裕、更文明、更有教养、更趋完美。

随着市场经济的发展,国家、民族间的竞争,企业间的竞争,透过产品的质量、价格和服务竞争的层层迷雾,我们看到的是不同国家、不同民族、不同企业之间人力资源的竞争。因此,无论是国家领导人还是企业家,均把培养高素质的人当做首要任务。

“造物之前先造人”,这是日本松下公司的座右铭。松下幸之助指出:“松下电器公司与其他公司最不相同的地方,就是在员工的培育与训练上。”美国学者布雷德和科恩在《追求卓越的管理》一书中,把传统的领导模式概括为“师傅型领导”(人治)和“指挥型领导”(法治),这两种模式的共同点是由领导者控制一切、指挥一切,也统称为“英雄型领导”。这种领导模式不利于下级素质的提高,不利于人才的培养。他们认为现代的领导模式应该是“育才型领导”,它具有以下特点:

(1) 组织的目标有两个:第一,完成工作任务;第二,使部属不断进步,提高素质。

(2) 实行“育才型领导”应具备三个要素：①建立起共同负责的团队；②持续培养每个人的才干（技术才干、合作精神、管理能力等）；③确立共同的目标。

人的素质得到全面发展则意味着人力资本的增值与拓展，这是人力资源开发与管理的重要目标之一。

四、现代人力资源管理与传统劳动人事管理的区别

从上述现代人力资源管理特征的分析中可以看到，它与传统劳动人事管理不同，我们对二者作一概括性比较。

（一）管理理念

传统劳动人事管理视人为被支配的活动的劳动工具，是企业的成本负担，其管理以降低成本支出为宗旨。现代人力资源管理视人为经济资源，是能动的第一资源。因此，“以人为本”成为现代人力资源管理的指导思想和理念。

（二）管理重心

传统劳动人事管理视事为重心，人被降格为“执行指令的机器”，管理活动局限于给人找位置，为事而配人。现代人力资源管理以人为核心，视人为资本性资源，其管理着眼于对人力资源的开发利用，开发人力资源成为现代人力资源管理的重心。

（三）管理地位

在以往的传统企业管理中，劳动人事管理不被重视，是企业管理工作次要部分。劳动人事管理者处于执行层，只为领导者提供某些建议，不参与决策。在迎接知识经济来临之际，人力资源对企业发展的决定性作用凸显，人力资源管理上升到企业战略管理的高度。具体表现在以下两个方面：①人力资源管理部门由执行层进入到决策层，由单一的职能部门转变为战略决策与职能相结合的部门；②人力资源管理成为企业战略规划不可分割的有机构成部分。用国际商业机器公司（IBM）董事会主席和执行总裁艾科斯的学说：“在IBM，人力资源管理由于两个原因成为公司战略规划不可分割的组成部分。首先，员工是我们事业不断取得成功的关键所在，因此在公司的经营决策中体现这一信念和原则至关重要；其次，人力资源方面的事务被看成是公司经营活动的主要组成部分，我们处理这些事务的成效将给公司带来广泛而深远的影响。”

（四）管理内容

传统劳动人事管理内容相对简单，主要功能是招聘、选用、为事择人，人事相宜之后，就是动态调配、薪资福利、安全保证等一系列管理和督导。当人被作为有效资源、人力资源开发成为管理重心以及人力资源管理战略地位被确认之时，人力资源管理内容就丰富化、扩大化了，除担当传统的职责之外，还要担起工作分析、工作设计、规划工作流程、预测人力资源需求与供给、制定人力资源规划、协调工作关系、人力资本投资、职业生涯设计、创建优秀团队等多项管理任务。

（五）管理模式

传统劳动人事管理模式有两个突出特点：① 管理者与被管理者身份界限分明，员工被动地接受管理，无责任主动地参与管理；② 为低层次的事务型管理。现代人力资源管理模式呈现的特点是：第一，员工积极参与企业管理，管理者与被管理者双向沟通，互通信息，互动机会较多，互动途径更开放；第二，现代人力资源管理是高层次的战略型管理模式，它不是局限或沉酣于琐碎、具体的繁杂管理事务中。其首要的聚集点是整个企业人力资源开发管理战略，立足于企业战略高度，在分析企业内外环境的基础上，适应企业发展之需要，全面、系统地规划企业人力资源的需求、配置、使用和开发。在关乎全局与未来的战略指导下，脚踏实地地开展人力资源开发与管理工作，以保证企业战略目标的实现。

（六）管理手段

传统劳动人事管理手段是简单化、感性化、低级的刚性管理，其本质是硬控制，以规章制度、惩罚等手段管、卡、压，强制性色彩颇浓，此外以压力强迫员工遵守与服从，具有不可抗拒性。这种刚性管理建立在不尊重人性、个性，不顺应人的心理行为规律的基础之上。在进入人力资本为依托的现代经济增长时期，在把以人为本作为现代企业管理指导思想与理念的今天，在美国把“开发人的心理资源”列为 21 世纪的前沿课题加以研究之际，柔性管理作为管理科学的一个新领域，引起人们的高度重视，它是 20 世纪 90 年代以来的一个全新的管理概念。所谓柔性管理，是在研究人们心理和行为规律的基础上，采用非强制方式，在人们心目中产生一种内在的说服力，从而把组织意志变为人们自觉的行动。值得注意的是，现代企业对员工实施柔性管理，并非根本否定刚性管理的存在。在人力资源管理中，刚性管理并非一无是处，而是初始的、必须的。在实施柔性管理的同时，辅之以刚性管理完全必要，二者相辅相成，全面协调，推进企业人力资源管理达到一个新水平。

第二节 人力资源开发与管理理论的产生与发展

纵观企业管理的全部历史，大致经历了经验管理、科学管理、文化管理三个阶段，总的趋势是管理的柔性化。能否清醒地认识到这一点，对于能否自觉地提高我国社会主义企业的管理现代化程度是至关重要的。

一、从经验管理到科学管理是企业管理的第一次飞跃

1911 年泰罗的《科学管理原理》问世，标志着企业管理由漫长的经验管理阶段迈进了划时代的科学管理新阶段。调查研究的科学方法代替了个人经验；“时间和动作研究”提供了精确地计算定额的方法；生产工具、操作工艺、作业环境、原材料的标准化，为生产效率的提高开辟了广阔的前景；“工作挑选工人”的原则和系统的培训，为各个生产岗位提供了一流的工人；“计划（即管理）与执行相分离”的原则，大大加强了企业的管理职能，使依法治厂